

Jan Kreft

Uniwersytet Jagielloński

## OPCJE STRATEGICZNE MEDIÓW PUBLICZNYCH – DOŚWIADCZENIA POLSKIEGO RADIA GDAŃSK SA

abstract

### STRATEGIC OPTIONS OF PUBLIC MEDIA – THE EXPERIENCE OF POLISH RADIO GDAŃSK SA

The inconstancy of business and competition models influence the need for constant redefining of media enterprises strategy. In case of polish regional radio station companies, the destabilization of subscription revenue and rules governing their division is an additional factor underlining the instability of management conditions.

The purpose of this article is to demonstrate that in the face of persistent destabilization of external factors, public media companies have limited strategic choices and may maximize their income by increasing activity in the advertising market and value co-creation with the users of media products. The paradox of those companies actions lies in the fact that they seek for stabilization of their financial situation in the highly competitive and unstable advertising market and that the forced competition with other commercial media must accompany carrying out the public media mission. Those solutions are based on the example of the Polish Radio Gdańsk SA.

**Key words:** public media, management, strategy, radio

Niestaość modeli biznesu i konkurencyjnych przewag wpływają na potrzebę nieustannego redefiniowania strategii przedsiębiorstw medialnych. W przypadku polskich spółek regionalnych rozgłośni radiowych dodatkowym czynnikiem podkreślającym niestabilność warunków gospodarowania jest destabilizacja przychodów abonamentowych i zasad ich podziału. Celem artykułu jest wykazanie, że w obliczu utrzymującej się destabilizacji czynników zewnętrznych, spółki mediów publicznych mają ograniczone wybory strategiczne i są „wypychane na rynek”, poszukując zabezpieczenia przed niestabilnością wpływów abonamentowych we wzroście przychodów reklamowych oraz współtworzeniu wartości z użytkownika-

mi mediów. Paradoks takich rozwiązań polega na tym, że stabilizacji sytuacji finansowej poszukują na wysoko konkurencyjnym i niestabilnym rynku reklamowym, w środowisku, na którym tradycyjnym mediom nie udaje się wypracować efektywnego, stabilnego modelu biznesowego, oraz na tym, że wymuszone konkurowanie z mediami komercyjnymi towarzyszy wypełnianiu misji mediów publicznych.

Powyższe dylematy przedstawione są na przykładzie Polskiego Radia Gdańsk SA. Podstawowe znaczenie dla obieranych przez medialne przedsiębiorstwa strategii ma kontekst, w jakim one funkcjonują. Istotne jest zatem zrozumienie czynników wpływających na zmiany funkcjonowania przedsiębiorstw medialnych oraz ich znaczenia dla podejmowanych decyzji. Z jednej strony stwarzają one bowiem szansę, z drugiej są źródłem zagrożeń.

Otoczenie strategiczne organizacji medialnych składa się z makrootoczenia, branży, czyli organizacji wytwarzających te same produkty i usługi lub sektora oraz konkurentów i rynków bezpośrednio otaczających organizację. Ze strategicznej perspektywy szczególnie ważne są główne czynniki napędzające zmiany otoczenia – to od nich zależy powodzenie obranych strategii<sup>1</sup>.

Czynniki wpływające na strategiczne zachowania podmiotów medialnych ogólnie można podzielić na trzy grupy:

- technologiczne;
- społeczno-kulturowe;
- związane z rozwojem rynków finansowych.

Ich znaczenie jest różne, podobnie jak tempo zmian przez nie reprezentowanych. O ile ostatnia grupa dotyczy przede wszystkim mediów komercyjnych i pośrednio wpływa na organizacje mediów publicznych (przyczyniając się na przykład do destabilizacji rynków i stając się źródłem kryzysów w tzw. sferze realnej), o tyle dwie pierwsze grupy odnoszą się bezpośrednio do organizacji mediów niekomercyjnych (publicznych i społecznych).

Robert G. Picard, opisując strategiczne wybory menedżerów w firmach medialnych, wymienia cztery rodzaje sił wpływające na nie<sup>2</sup>:

- 1) Siły rynkowe są zewnętrznymi siłami opartymi na strukturach i wyborach na rynku. Możliwość odnoszenia sukcesów i wzrostu zależy od osiągania zysków i przychodów niezbędnych do skutecznego konkurowania. Te siły rynkowe obejmują możliwość pozyskiwania kapitału, popyt na produkty i usługi medialne oraz konkurencję.

Konsumpcja mediów wymaga od członków audytoriów zaangażowania tak rzadkich zasobów jak czas i pieniądze, popyt z kolei ze strony reklamodawców zależy przede wszystkim od potrzeb uzyskania dostępu do audytoriów (grupy docelowej). Większość reklam jest rezultatem szeroko zakrojonych wysiłków

<sup>1</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 50.

<sup>2</sup> R.G. Picard, *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2002, s. 48–76.

marketingowych mających na celu skupienie uwagi odbiorców na produktach, wzroście sprzedaży tych produktów i pozyskania lojalnych nabywców. W warunkach rosnącej konkurencji możliwości zwiększenia zysków i przychodów oznaczają zwiększoną penetrację rynku, wprowadzanie nowych produktów czy działanie w niszach rynkowych o zmniejszonej konkurencji.

- 2) Odmienne dla różnych medialnych platform są koszty stałe i zmienne. Znaczne różnice dotyczą kosztów produkcji medialnych treści (programowych).
- 3) Choć media cieszą się znaczącą w warunkach demokracji swobodą ekspresji, rządy regularnie interweniują na medialnych rynkach, deklarując między innymi potrzebę równowagi różnych poglądów i punktów widzenia.
- 4) Bariery wejścia i mobilności to czynniki utrudniające nowym firmom skuteczne konkurowanie na rynku. Dotyczą one przede wszystkim kosztów, działań regulacyjnych i charakteru rynku. Ich wpływ ujawnia się w przypadku nowo powstających przedsięwzięć i przy okazji poszerzania działalności o nowe rynki. Tradycyjnie barierą wejścia są wymagania kapitałowe oraz tzw. ekonomia skali, barierą jest także ograniczony dostęp do kanałów dystrybucyjnych.

Ważny wpływ na ewolucję strategii organizacji medialnej ma postęp technologiczny. Jako determinanta otoczenia powinien on skłaniać przedsiębiorstwo medialne do adekwatnej strategicznej odpowiedzi na te innowacje, które są zdefiniowane jako najważniejsze. Taką innowacją, noszącą charakter innowacji destrukcyjnej, determinującej radykalną rewizję dotychczasowych strategii organizacji medialnych, jest cyfryzacja. Za jej bowiem sprawą ulegają atrofii technologiczne bariery wejścia na poszczególne medialne rynki, wzrasta konkurencja i dochodzi do charakterystycznej dla medialnej konwergencji migracji użytkowników pomiędzy medialnymi platformami<sup>3</sup>. Dzięki cyfryzacji następuje dystrybucja skonwertowanego tekstu, obrazu i grafiki na różne formaty audio i wideo. Umożliwia ona nie tylko czerpanie korzyści z ekonomii skali, ale pozwala na dostarczanie nowych usług, lepsze docieranie do grup docelowych czy wręcz personalizację oferty.

Ale cyfryzacja podważa także fundamenty rynkowe funkcjonowania mediów, prowokując proklamację sfery pozarynkowej fundowanej na gospodarce darów i dzielenia się treściami medialnymi<sup>4</sup>. Kreuje powstawanie nowych rynków i mediów oraz nowych modeli biznesowych, a także dezaktualizację dotychczasowych. Wpływa na zakres i strukturę popytu na produkty medialne, redukuje koszty produkcji i dystrybucji przy zachowaniu takiej samej jakości oryginału i kopii. Podważa zasadność protekcyjnistycznych praktyk i wymusza nowe formy różnicowania oferty rynkowej<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.

<sup>4</sup> *Idem*, *Za fasadą społeczności. Zarządzanie nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015 (w druku).

<sup>5</sup> O. Shy, *The Economics of Network Industries*, Cambridge University Press, New York 2001; C. Anderson, *The Long Tail*, „Wired” 2004, vol. 12, no. 10.

Cyfryzacja jest wreszcie czynnikiem sprawczym konwergencji, przyczyniając się do globalnej interaktywności mediów i konsolidacji komunikacyjnej przestrzeni w jedną sieć<sup>6</sup>. Owa konwergencja telekomunikacji, sektora komputerowego i medialnego, przyczynia się nie tylko do powstawania nowych możliwości, ale i zagrożeń stanowiących wyzwanie dla istniejących już firm medialnych. Ogranicza bowiem bądź dezaktualizuje dotychczasowe i kreuje nowe strategiczne opcje<sup>7</sup> (Rysunek 1).

Wspólnym dla mediów czynnikiem determinującym strategię organizacji medialnych towarzyszą czynniki charakterystyczne dla poszczególnych segmentów rynku medialnego. Na ważne, powiązane z sobą czynniki przyczyniające się do utraty uprzywilejowanej pozycji mediów publicznych, zwłaszcza radia, w systemie rozsiewczym w Europie, wskazuje Stanisław Jędrzejewski<sup>8</sup>:

- 1) Zewnętrzna presja polityczna i gospodarcza na realokację widma transmisji dla mobilnych sieci szerokopasmowych. Europejscy nadawcy już zaakceptowali pomysł przeznaczenia do 2015 r. pasma 800 MHz dla szerokopasmowego użytku mobilnego.
- 2) Długotrwały kryzys gospodarczy w strefie euro. Trwa spadek przychodów radia i telewizji, rosną koszty i europejskie organizacje medialne są zmuszone do przededefiniowania swoich strategii. Wykazują one silną tendencję do przesunięcia zasobów i talentów z broadcastingu na rozwój mediów online i telefonii. Motywy ekonomiczne skłaniają je do ograniczenia wydatków na nadawanie i zamiast tego inwestowania w usługi internetowe.
- 3) Zmiany zachowań odbiorców – zarówno rzeczywistych, jak i założonych – a także ewolucji postrzegania mediów, współpracy związanej z rosnącym zapotrzebowaniem na mobilne usługi szerokopasmowe. Coraz większą popularnością cieszą się te media, które proponują interaktywność i mobilność.
- 4) Polityka komunikacyjna Unii Europejskiej, której ciężar wyraźnie przesuwa się z nadawania do łączy szerokopasmowych, zarówno na poziomie krajowym, jak i całej Unii.

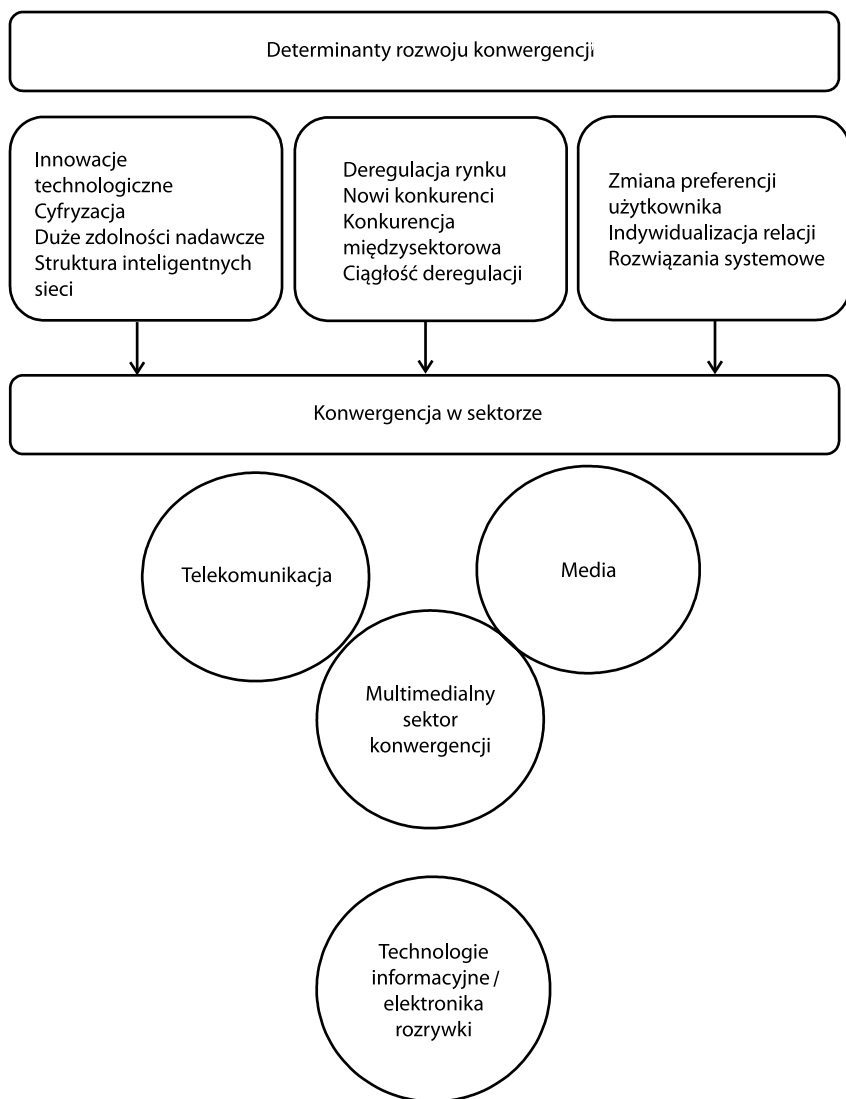
W powyższym kontekście ważnym zagrożeniem dla funkcjonowania mediów publicznych jest konieczność wzrostu oferty programowej wraz z przejściem od PSB (*Public Service Broadcasting*) do PSM (*Public Service Media*), co się łączy ze zwiększeniem oferty programowej przy zachowaniu dotychczasowej formuły finansowania. Innym istotnym czynnikiem są trendy rozwoju krajowego rynku reklamowego.

---

<sup>6</sup> H. Jenkins, *Kultura konwergencji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 17.

<sup>7</sup> R.G. Picard, *Environmental and Market Changes Driving Strategic Planning in Media Firms* [w:] R.G. Picard, *Strategic Responses to Media Market Changes*, JIBS Research Reports, Jönköping International Business School 2004, s. 5.

<sup>8</sup> S. Jędrzejewski, *Radio publiczne – dylematy technologiczne*, Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji, Opinie i ekspertyzy OE – 220, Warszawa, lipiec 2014.



Rysunek 1. Konwergencja w mediach

Źródło: B. Wirtz, *Business Model Management Design – Instruments – Success Factors*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011, s. 31.

## Misja społeczna a działalność komercyjna

W polskim systemie medialnym podstawowe znaczenie dla zarządzania medialnym przedsiębiorstwem publicznym mają próby pogodzenia charakterystycznej antynomii, dążenia do jednoczesnego pełnienia dwóch funkcji<sup>9</sup>: misji społecznej i komercyjnej.

U podstaw prób pogodzenia tych funkcji leży przekonanie, że media funkcjonują na wielu rynkach równocześnie, w tym tak specyficznych jak rynek reklamodawców, finansowy, akcjonariuszy czy rynek idei. Tym samym charakterystyczne są produkty medialne, co ma daleko idące konsekwencje. Kwestie tę klarownie przedstawia Denis McQuail: „To nie jest biznes jak każdy inny ze względu na interes społeczny”<sup>10</sup>, a szczególnie dobitnie eksponuje Allan Albarran, głoszący, że ze względu na unikatowość mediów nie znajduje wobec nich zastosowania żadna ogólna teoria zarządzania<sup>11</sup>. Innymi słowy, zarządzanie spółką medialną, w tym radiową, wymaga unikatowych narzędzi zarządczych oraz umiejętności menedżerów. I choć Peter Drucker podkreśla, że w przypadku zarządzania około 90 procent problemów, z jakimi spotyka się organizacja, ma ogólny charakter, a jedynie 10 procent jest specyficznych dla danej organizacji, to wydaje się, że w przypadku mediów reguła ta ma nieco ograniczone zastosowanie<sup>12</sup>.

Owa specyfika mediów, dobrze już zakorzeniona w zarządzaniu mediami, znajduje wyraz we wspomnianym jednoczesnym dążeniu do osiągnięcia dwóch celów: interesu społecznego i celu komercyjnego. Dążenie takie przyświeca polskiemu ustawodawcy stanowiącemu o funkcjonowaniu mediów publicznych jako spółek prawa handlowego, z zasady wszak nastawionych na osiąganie zysku<sup>13</sup>. Spółek, dla których organem założycielskim jest minister skarbu, choć ich działanie jednocześnie reguluje ustawa o radiofonii i telewizji, określająca interes społeczny/misję publicznych mediów. Organizacji, co należy dodać, których finansowe fundamenty, zwłaszcza w przypadku stacji radiowych, uzależnione są od zasad podziału środków zgromadzonych w formie abonamentu.

Jednocześnie zatem takie podmioty gospodarcze jak Radio Gdańsk SA powinny zapewniać maksymalizację bogactwa dla jedynego akcjonariusza, i funkcyjono-

---

<sup>9</sup> R.G. Picard, *Media Economic: Concepts and Issues*, Sage Publications, Newsbury Park–New Delhi–London 1989, s. 17.

<sup>10</sup> D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 242.

<sup>11</sup> A. Albarran, *Historical Trends and Patterns and Media Management Research*, Iowa State Press, A Blackwell Publishing Company, Ames 2002, s. 11.

<sup>12</sup> P. Drucker, *Zarządzanie w XXI w.*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000, s. 8.

<sup>13</sup> B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 85.

wać zgodnie z interesem publicznym definiowanym jako „misja mediów publicznych”, która ma w praktyce oznaczać<sup>14</sup>:

- dostarczanie informacji;
- udostępnianie dóbr kultury;
- ułatwianie korzystania z oświaty i dorobku nauki;
- dostarczanie rozrywki;
- popieranie krajowej twórczości audiowizualnej.

Kwestie te ujęte są w art. 21 wspomnianej ustawy:

Publiczna radiofonia i telewizja realizuje misję publiczną, oferując na zasadach określonych w ustawie, całemu społeczeństwu i poszczególnym jego częściom, zróżnicowane programy i inne usługi w zakresie informacji, publicystyki, kultury, rozrywki, edukacji i sportu, cechujące się pluralizmem, bezstronnością, wyważeniem i niezależnością oraz innowacyjnością i integralnością przekazu<sup>15</sup>.

Działające w takich warunkach media publiczne mają zatem za zadanie zapewniać maksymalizację wartości nie tylko dla odbiorców/użytkowników, ale i dla akcjonariusza. Tym ostatnim jest Skarb Państwa, a stosowanie kodeksu handlowego wobec publicznych spółek medialnych przewiduje art. 26 ustawy o radiofonii i telewizji, przy czym ustawa przewiduje między innymi niestosowanie art. 396 kodeksu spółek handlowych (KSH) odnoszącego się do sposobu pokrywania straty i kapitału zapasowego.

## Abonament i reklamowy model biznesu a strategia Radia Gdańsk SA

Pochodną obieranej polityki medialnej państwa, ważnym dla mediów publicznych zewnętrznym czynnikiem kształtującym ich sytuację są przychody abonamentowe. Reguluje je art. 7 ustawy rtv. W praktyce jednak egzekucja tego paragrafu i nieskuteczność egzekwowania rejestracji nowo pojawiających się na rynku odbiorników oraz niezastępowanie abonamentu inną formą opłaty wpływają na nieprzewidywalny pod względem wielkości i sposobu podziału przychód spółek. Dodać także należy, że około 45 procent gospodarstw domowych w Polsce jest zwolnionych z opłaty abonamentowej (spośród zarejestrowanych, które z kolei stanowią jedynie połowę wszystkich gospodarstw domowych).

Wysokość przychodów abonamentowych, które trafiają do poszczególnych spółek, jest uzależniona nie tylko od wielkości pobranego abonamentu, ale także od sposobu jego podziału przez KRRiT. Źródło to jest szczególnie ważne z perspektywy spółek radiowych, albowiem stanowi w ich przypadku przeciętnie ponad

<sup>14</sup> J. Kreft, *Zagrożenia związane ze schyłkiem tradycyjnych mediów* [w:] *Media publiczne wobec wyzwań współczesnego świata*, Kancelaria Senatu. Biuro Analiz i Dokumentacji, Opinie i ekspertyzy OE – 220, Warszawa, lipiec 2014.

<sup>15</sup> Ustawa z 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 2004 Nr 2531), art. 1, ust. 1.

70 procent przychodów ogółem<sup>16</sup>. Dotyczy to szczególnie regionalnych spółek publicznych radia (tabela 1).

Tabela 1. Udział abonamentu w przychodach spółek

	2013	2014	2015
Telewizja Polska	19%	25%	26%
Polskie Radio	68%	62%	66%
Radiofonii regionalna	76%	71%	76%

Źródło: Podział środków abonamentowych na 2015 rok, KRRiT, <http://www.krrit.gov.pl/krrit/aktualnosci/news,1556,podzial-srodkow-abonamentowych-na-2015-rok.html> [dostęp: 17.12.2014].

Z perspektywy zarządzania spółką medialną z wpływami abonentowymi wiąże się zatem czynniki specyficzne dla rynku mediów publicznych:

- egzekucja obowiązującego prawa pozwalającego na skuteczny pobór paropodatku, jakim jest abonament;
- podział gromadzonych środków abonamentowych w ramach Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji;
- oczekiwanie rozwiązania problemu negatywnych wyników finansowych Telewizji Polskiej SA, które mogą wpłynąć na redukcję kwot abonamentowych przekazywanych Radiu Gdańsk SA i innym rozgłosiom regionalnym;
- negocjacje z przedstawicielami właścicieli praw autorskich;
- aktywność Audytorium 17 – spółki, której udziałowcami są rozgłosie radiowe, a której celem jest akwizycja reklam i promocja na rynku krajowym i ponadregionalnym.

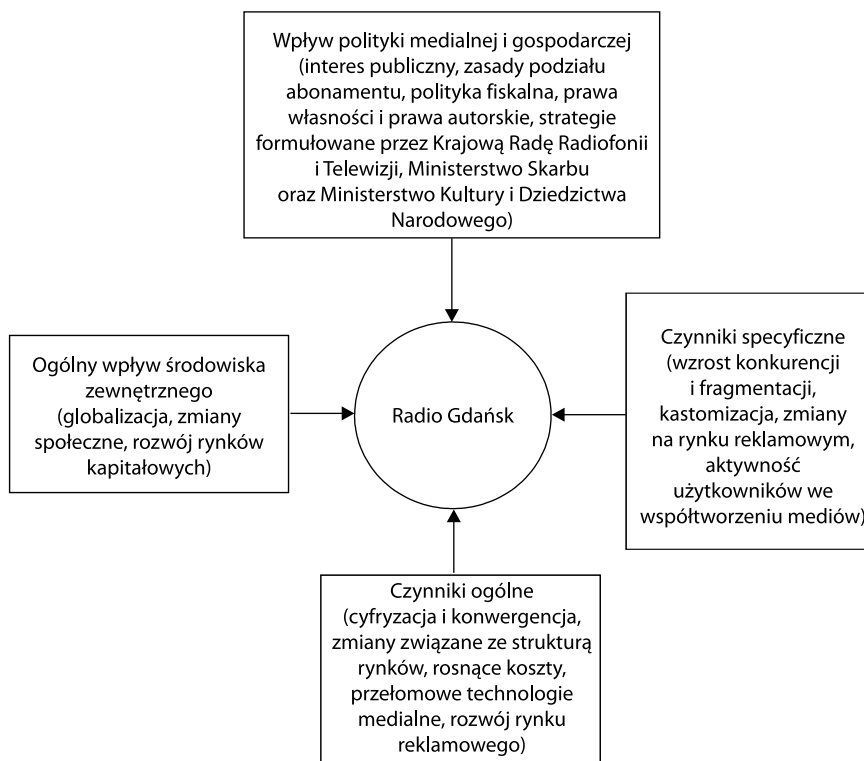
Pierwszemu czynnikiowi towarzyszy aprobatą społeczną wyrażoną w badaniach (CBOS, wrzesień 2012) dla finansowania mediów publicznych z budżetu państwa oraz dezaprobatą dla płacenia abonamentu<sup>17</sup>.

Uzupełnieniem powyższego zestawienia jest identyfikacja sił wpływających na Radio Gdańsk w medialnym sektorze. Ta, zapożyczona od Michaela Portera, metoda polega na analizie otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa i jest wykorzystywana w początkowym etapie formułowania strategii konkurencji. Pozwala ocenić pozycję rynkową i atrakcyjność sektora – temu służy ocena podstawowych cech sektora i sił na ten sektor oddziałujących. W przyjętej wersji ilustruje wpływ polityki medialnej i gospodarczej oraz ogólne i specyficzne dla mediów czynniki determinujące strategię Radia Gdańsk.

<sup>16</sup> B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 60–68.

<sup>17</sup> CBOS, *Opinie o finansowaniu mediów publicznych*, Warszawa, wrzesień 2012.





Rysunek 2. Siły wpływające na Radio Gdańsk SA w sektorze mediów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.

Przykładem oddziaływania polityki medialnej są decyzje dotyczące podziału abonamentu, które spowodowały tylko w 2012 roku dwukrotną korektę kwot przekazywanych Radiu Gdańsk z tego tytułu. Ponieważ stanowią one podstawowe źródło przychodów, decyzje te wymusiły znaczące zmiany rocznych planów programowych i pilną korektę planowanych wyników.

## Wybrane elementy strategii i pozycja rynkowa Radia Gdańsk SA

W obliczu przedstawionych czynników Radio Gdańsk SA przyjęło strategię zrównoważonego rozwoju, dążąc do pogodzenia wymagań wynikających z dualnego charakteru mediów publicznych. Głównymi elementami strategii są:

- w warstwie programowej: dążenie do zajęcia pozycji najbardziej opinio-twórczego medium w regionie pomorskim;

- w kontekście rynkowym: dążenie do maksymalizacji przychodów reklamowych odpowiadających pozycji rynkowej stacji na regionalnym rynku reklamowym.

Realizacja pierwszego celu jest warunkiem niezbędnym, choć niewystarczającym do realizacji celu drugiego. Wysokość przychodów reklamowych pozostaje bowiem zależna przede wszystkim od poziomu słuchalności, zwłaszcza w tzw. grupie komercyjnej (z tym warunkiem łączy się poziom świadomości marki). Warunek ten jest jednak niewystarczający, ponieważ poziom tych przychodów jest także uzależniony od czynników zazwyczaj niezależnych od spółki, takich na przykład jak trend rynkowy, aktywność bezpośrednich konkurentów w sektorze i konkurentów intermedialnych zabiegających o uwagę tych samych reklamodawców, oraz od profesjonalizmu działu marketingu. Spełnienie tego ostatniego warunku, na który spółka ma największy wpływ, oznaczało w przypadku Radia Gdańsk restrukturyzację, w tym między innymi wzmocnienie działu marketingu i reklamy oraz wprowadzenie motywacyjnego systemu wynagrodzeń w tym dziale.

Były to decyzje niezbędne w obliczu znaczącej regionalnej i ponadregionalnej konkurencji. Na pomorskim rynku, w zasięgu nadawania Radia Gdańsk, konkurują bowiem o słuchacza i reklamodawców pośrednio i bezpośrednio 32 stacje radiowe.

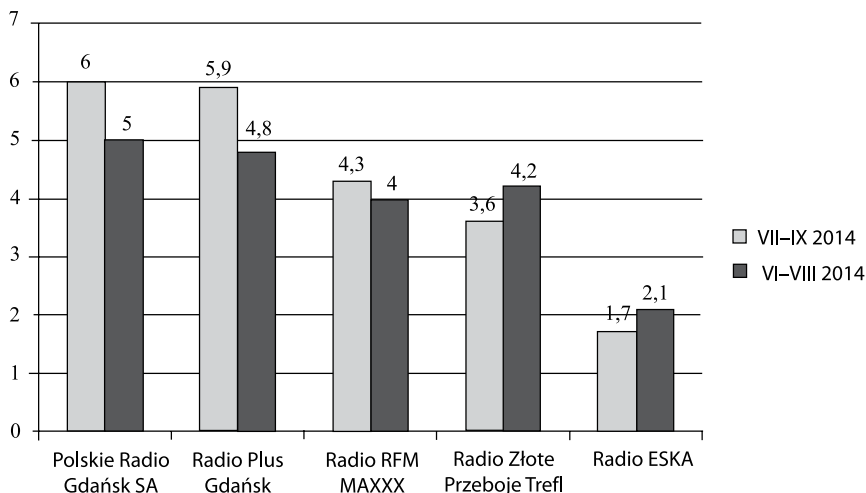
Zasadniczą część „tortu słuchalności” na Pomorzu Gdańskim dzielą między siebie nadawcy ogólnopolscy – 7 programów o zasięgu ogólnokrajowym zajmuje aż 58,6 procent rynku. Pozostałe 41,4 procent należy do 25 stacji o zasięgu regionalnym, z czego większość i tak należy do organizacji ogólnopolskich (RFM FM, Eurozet, Agora, Time i in.).

W zasięgu nadawania Radia Gdańsk odbiór radia deklaruje 86,8 procent mieszkańców. Średni dzienny czas słuchania radia to 4 godziny i 10 minut. Respondenci najczęściej słuchają radia w domu (54,1 proc.), w pracy (23,5 proc.) i w samochodach (21,4 proc.).

Na rynku reklamowym konkurencji ponad 30 spółek radiowych towarzyszy konkurencja intermedialna wydawców prasy lokalnej, regionalnej i ogólnopolskiej oraz portali internetowych, zwłaszcza Trójmiasta.pl.

Ogólnie pozycję rynkową Radia Gdańsk charakteryzuje pięć podstawowych parametrów:

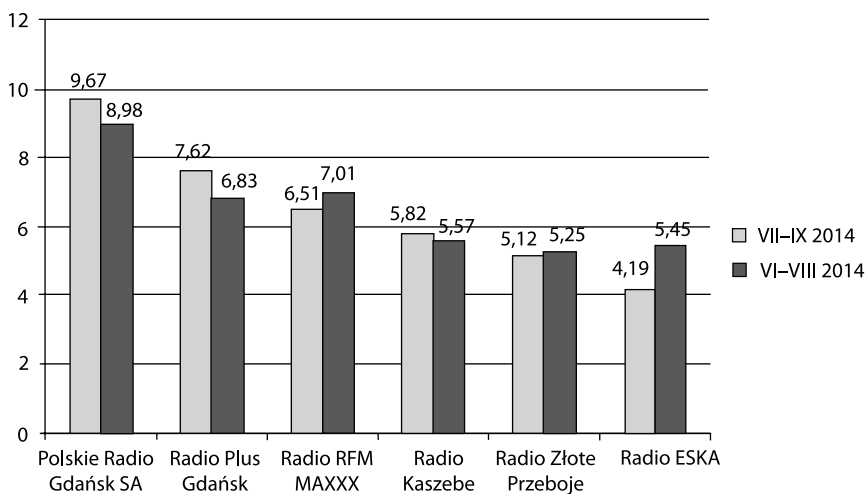
- 1) Pozycja wśród regionalnych rozgłośni, pod względem udziału w czasie słuchania (to parametr uznany za najistotniejszy z punktu widzenia atrakcyjności dla reklamodawców).



Rysunek 3. Udział w czasie słuchania – Pomorskie

Źródło: Radio Track Millward Brown SMG/KRC.

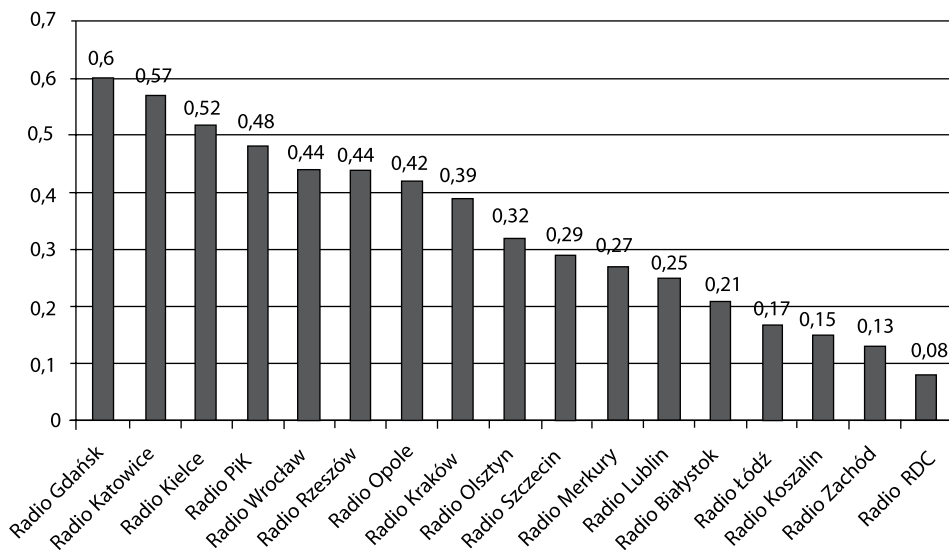
- 2) Pozycja wśród regionalnych rozgłośni radiowych na Pomorzu pod względem zasięgu dziennego. Jest to parametr określający odsetek słuchaczy, którzy mogą skorzystać ze zróżnicowanej oferty danej rozgłośni.



Rysunek 4. Zasięg dzienny – Pomorskie

Źródło: Radio Track Millward Brown SMG/KRC.

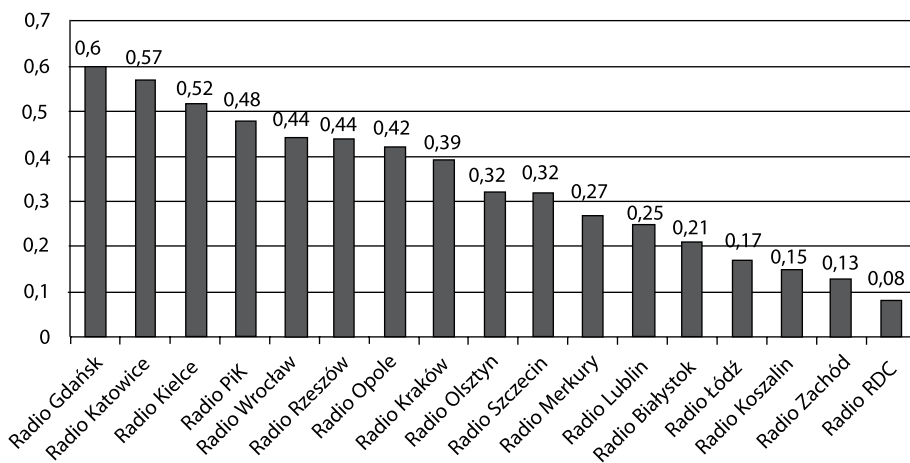
3) Pozycja wśród wszystkich 17 regionalnych rozgłośni radia publicznego pod względem udziału w czasie słuchania.



Rysunek 5. Udział w czasie słuchania (IX–XI 2014)

Źródło: Radio Track Millward Brown SMG/KRC. Badanie TG: all 25+

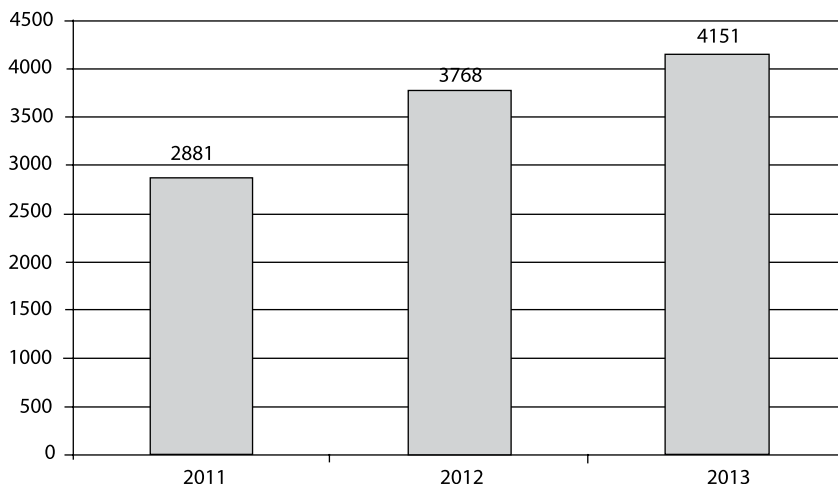
4) Pozycja wśród wszystkich 17 regionalnych rozgłośni radia publicznego pod względem zasięgu dziennego.



Rysunek 6. Zasięg dzienny

Źródło: Radio Track Millward Brown SMG/KRC.

- 5) Konsekwencją obranej strategii na rynku słuchalności oraz zmian strategii marketingowej są rosące przychody własne (zwłaszcza reklamowe, sponsoring, usługi nagraniowe i techniczne, wynajem).



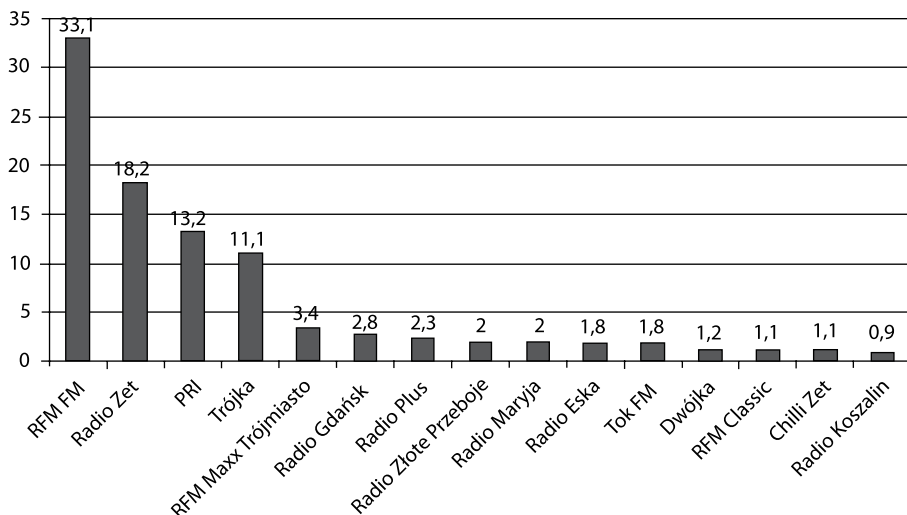
Rysunek 7. Przychody własne w latach 2011–2013 (dane w tys. zł)

Źródło: Polskie Radio Gdańsk SA.

Poważną barierą wzrostu Radia Gdańsk może się okazać dominacja marek krajowych na regionalnym rynku medialnym (rysunek 8). Aż 75 procent respondentów pytanych o znajomość stacji radiowych wymienia bowiem na pierwszym miejscu ogólnopolską stację radiową.

Jest to istotny czynnik ograniczający wzrost, ponieważ aż 59,5 procent respondentów deklaruje słuchanie tylko jednej stacji radiowej, a średnia liczba stacji radiowych na jednego słuchacza wynosi zaledwie 1,6<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Strategia Polskiego Radia Gdańsk SA, materiał niepublikowany.



Rysunek 8. Znajomość spontaniczna stacji radiowych. Województwo pomorskie i Elbląg (dane w %)

Źródło: Raport z badania trackingowego słuchalności stacji radiowych. Fala 1, 2, 3, marzec–maj 2014. Pytanie P1: Proszę powiedzieć, jakie stacje radiowe Pan(i) zna? Indicator.

## Strategiczny wybór i dylemat „monetyzacji” audytorium radiowego

Wyzwania strategiczne, przed jakimi stoi Radio Gdańsk, wpisują się w dyskusję na temat potrzeby rewizji dotychczasowych praktyk zarządzania mediami publicznymi i otwartego podejścia teoretycznego do tego zagadnienia. Dotychczasowe praktyki i badania odnoszą się bowiem przede wszystkim do funkcjonowania przedsiębiorstw medialnych na ustabilizowanych medialnych rynkach<sup>19</sup>. Wyzwanie, jakim staje się w tej sytuacji formułowanie stabilnego modelu biznesowego, stało się tym bardziej istotne, że brakuje także analiz strategii medialnych przedsiębiorstw komercyjnych w warunkach gwałtownych rynkowych turbulencji, w tym tak ważkich kwestii, jak<sup>20</sup>:

- zakres i tempo zmian związanych z technologią;
- kreatywność medialnych treści wprowadzanych na rynek;
- utrzymywanie stabilnych relacji z użytkownikami i reklamodawcami<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> M. Hang, A. van Weezel, *Media and Entrepreneurship: What Do We Know and Where Should We Go?*, „Journal of Media Business Studies” 2007, vol. 4, no. 1, s. 64.

<sup>20</sup> L. Achtenhagen, *Understanding Entrepreneurship in Traditional Media*, „Journal of Media Business Studies” 2008, vol. 5, no. 1, s. 125–126.

<sup>21</sup> R.G. Picard, *Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products*, „Journal of Media Business Studies” 2005, vol. 2, no. 2, s. 61–69.

Rozwój europejskich publicznych organizacji radiowych pozwala, jak podkreśla Stanisław Jędrzejewski, na wytyczenie czterech strategicznych opcji<sup>22</sup>:

- 1) Przekształcenie radiofonii z klasycznej organizacji radiowej w organizację dostarczającą treści o charakterze multimedialnym. Tą drogą poszły na przykład BBC i Denmark Radio.
- 2) Przekształcenie nadawcy radiowego w organizację opierającą się na internecie, gdzie radio pozostaje jedną z jej części – przypadek serwisu zagranicznego szwajcarskiego radia publicznego Swiss Radio International.
- 3) Rozwinięcie multimedialne tradycyjnej programowej oferty radiowej – przypadek szwajcarskiego SRG SSR.
- 4) Rozwinięcie usług internetowych organizacji radiowej głównie w celu promocji lub potraktowanie internetu jako jednego z elementów programowych.

W nadziei na zaradzenie problemom związanym z ekspansją nowych mediów zarządzający przedsiębiorstwami starych mediów, w tym stacjami radiowymi, decydują się zazwyczaj na korektę bądź wręcz zmianę modelu biznesu i na pozyskanie jak największego audytorium radiowych wydań online, które mogłoby skłonić reklamodawców do uwzględnienia takiej nowej medialnej platformy w ich dążeniu do dotarcia do konsumentów. Jest to jednak tendencja ewidentnie prorynkowa, która z założenia czyni odbiorców mediów konsumentami, czyli tendencja do masowego „utowarowienia” użytkowników mediów, którą można interpretować jako sprzeczną z założeniami misji mediów publicznych.

Zauważając i podkreślając ten problem, należy wskazać na inny, charakterystyczny dla mediów publicznych, strategiczny dylemat. Otóż „monetyzacja” audytoriów, od których jednocześnie pobierany jest abonament, polega na maksymalizacji ich wielkości, a następnie zapewnianiu dostępu do tych audytoriów reklamodawcom<sup>23</sup>. Odbiorcy są zatem dwukrotnie stawiani w pozycji źródeł finansowania przez te same organizacje medialne. Praktyka taka, pomijając jej dyskusyjny wymiar w kontekście istoty „mediów publicznych”, jest jednak obciążona w cyfrowym środowisku znaczącym rynkowym ryzykiem, ponieważ dotychczasowe próby „monetyzacji” audytoriów są w większości przypadków nieudane, a nieliczne sukcesy związane z pogodzeniem subskrypcyjnego i reklamowego modelu biznesowego mediów komercyjnych tylko potwierdzają tę regułę<sup>24</sup>.

W praktyce biznesowej bowiem spółki mediów publicznych napotykają dwie poważne bariery:

---

<sup>22</sup> S. Jędrzejewski, *op.cit.*

<sup>23</sup> J.F. Rayport, *The Truth about Internet Business Models: In the End, an E-business Is Just Another Business*, „Strategy & Business” 1999, vol. 16, <http://dossantos.cbpa.louisville.edu/courses/e-commerce/Schedule/TruthAboutInternetBusinessModels.pdf> [dostęp: 21.01.2013].

<sup>24</sup> S.M. Mings, P.B. White, *Profiting from Online News: The Search for Viable Business Model* [w:] B. Kahin, H.R. Varian, *Internet Publishing and Beyond: The Economics of Digital Information and Intellectual Property*, MIT Press, Cambridge 2000, s. 65.

- gotowość do świadczenia opłat abonamentowych na rzecz mediów zachowujących się na rynku tak jak media komercyjne;
- przyzwyczajanie użytkowników nowych mediów do pozyskiwania darmowych treści.

Uznać zatem należy, że dotychczasowe zaangażowanie się publicznych spółek medialnych w cyfrowe wydania online wyprzedziło zrozumienie, w jaki sposób czerpać z tego finansowe korzyści, które rekompensowałyby ponoszone koszty – uwaga ta dotyczy spółek mediów publicznych i komercyjnych. Dotychczas spółki tradycyjnych mediów, takich jak radio, nie wykształciły stabilnego modelu biznesowego w obliczu masowej migracji odbiorców tradycyjnych mediów ku nowym mediom<sup>25</sup>. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy szukać nie tylko w kulturze darmowych treści w internecie, ale też w takich czynnikach, jak:

- trudności z dostarczaniem unikatowego serwisu dla odbiorców i dla poszczególnych ich segmentów;
- brak strategii uwzględniających odpowiedni wizerunek informacyjnych produktów adresowanych do atrakcyjnych grup docelowych z punktu widzenia reklamodawców;
- opór kulturowy wewnątrz spółek i ogólnie w środowisku dziennikarskim.

## Podsumowanie

Przyjęcie założenia, że można pogodzić misję publiczną z działalnością na rynku reklamowym oraz przygotowaniem do ewolucji funkcjonowania przedsiębiorstwa radiowego jako dostawcy wysokiej jakości treści medialnych na rynku nowych mediów (we współpracy z użytkownikami), powinno pozwolić na formułowanie efektywnego modelu biznesowego działalności spółki mediów publicznych.

Podkreślając specyfikę spółek mediów publicznych, można zatem wywnioskować, że celem działania takiej spółki nie musi być jedynie maksymalizacja zysku, udziału w rynku i bogactwa akcjonariusza. W praktyce zastrzeżenie to skłania do następujących wniosków:

- Wypełnianie misji publicznej jest dogodnym wytłumaczeniem braku dobrych, a nawet satysfakcjonujących, wyników finansowych, których można by oczekiwać od spółek radiowych, zważywszy na ich pozycję rynkową określaną udziałem w rynku czy na przykład na charakterystykę audytoryum.
- menedżerowie spółek mediów publicznych racjonalnych są zmuszeni do poszukiwania odpowiedniego balansu pomiędzy tym, co rynkowe, a tym, co misyjne.

---

<sup>25</sup> R.G. Picard, *Shifts in Newspaper Advertising Expenditures and Their Implications for the Future of Newspaper*, „Journalism Studies” 2008, vol. 9, no. 5, s. 704–716.



Taki specyficzny dualizm misyjno-rynkowy może także:

- petryfikować pasywną postawę rozgłośni radiowych na rynku reklamowym i w działalności marketingowej, zwłaszcza promocyjnej;
- utrzymywać nierynkową strukturę, charakteryzującą się przerostem zatrudnienia przede wszystkim w grupie pracowników pracujących poza redakcjami;
- przyczyniać się do wzrostu oporu kulturowego wobec wymuszonych konwergencji mediów zmian organizacyjnych, zmieniających rolę dziennikarzy.

Wręcz anegdotycznym przykładem takich postaw jest niechęć dziennikarzy radiowych do prowadzenia audycji nadawanych online przez stronę internetową.

Misyjno-rynkowy dualizm nie sprzyja obieraniu strategii zakładającej pozyskiwanie środków z reklam, która byłaby zabezpieczeniem w okresie krystalizacji nowego, efektywnego modelu biznesowego w warunkach cyfryzacji i migracji odbiorców ku nowym mediom. Pozycja konkurencyjna rozgłośni regionalnych, stabilizowana przez wpływy abonamentowe, przyczynia się ponadto do wzrostu atrakcyjności rozgłośni radiowych jako atrakcyjnego miejsca pracy na coraz trudniejszym rynku pracy profesjonalnych dziennikarzy.

Podważanie stabilności dotychczasowych modeli oznacza dla spółki radiowej wymuszone „dryingowanie ku rynkowi”. Dążąc do zachowania standardów programowych, poszukują one na rynku medialnym środków finansowych (zwłaszcza reklamowych) niezbędnych do pokrywania ponoszonych kosztów.

Dotychczasowe niepowodzenia i mała zdolność do pozyskiwania przychodów z wydań online zmuszają także do poszukiwania innych rozwiązań. Atrakcyjnym, choć trudnym w realizacji, rozwiązaniem jest tworzenie wartości przez budowanie trwałych relacji z użytkownikami oraz wzmacnianie pozycji rynkowej stacji radiowej jako producenta treści medialnych. Publiczne podmioty medialne mogą bowiem, i powinny, osiągnąć swoje cele, stosując dotychczasowe modele biznesowe, które pozwalają na wykorzystanie dotychczasowych kompetencji, a jednocześnie powinny poszukiwać możliwości pozyskania dodatkowego przychodu. W tych poszukiwaniach stają wówczas przed dwoma strategicznymi dylematami:

- zachowaniem stabilnej pozycji rynkowej;
- zaangażowaniem we współtworzenie wartości z użytkownikami mediów, przy zachowaniu tożsamości stacji radiowej. Takie zaangażowanie może zapewniać dostęp do nisko kosztowych bądź darmowych treści medialnych tworzonych przez użytkowników w ramach medium społecznościowego, co wszak wydaje się dobrze odpowiadać zadaniom stawianym mediom publicznym.

Wybory takie pozwalają uznać, że dalsze zmiany na medialnym rynku będą miały charakter ewolucyjny także dlatego, że zmiany wzorców zachowań odbiorców mediów są wolniejsze od zmian w produkcji treści medialnych i komunikacyjnej technologii.

## Bibliografia

- Achtenhagen L., *Understanding Entrepreneurship in Traditional Media*, „Journal of Media Business Studies” 2008, vol. 5, no. 1.
- Albarran A., *Historical Trends and Patterns and Media Management Research*, Iowa State Press, A Blackwell Publishing Company, Ames 2002.
- Albarran A., *The Media and Communication Industries: A 21st Century Perspective – External Forces Transforming the Media Industries*, „Revista ComHumanitas”.
- Anderson Ch., *The Long Tail*, „Wired” 2004, vol. 12, no. 10.
- Badanie trackingowe słuchalności stacji radiowych, Indicator.
- Boguszewicz-Kreft M., *Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
- CBOS, *Opinie o finansowaniu mediów publicznych*, Warszawa, wrzesień 2012.
- Drucker P., *Zarządzanie w XXI w.*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000, s. 8.
- Gilmore J.H., Pine J., *The Four Faces of Mass Customization*, „Harvard Business Review” 1997, no. 75, I–II, s. 91–101.
- Hang M., van Weezel A., *Media and Entrepreneurship: What Do We Know and Where Should We Go?*, „Journal of Media Business Studies” 2007, vol. 4, no 1.
- Ivan R., *The Krugman Paradox*, Metaprinter.com [dostęp: 13.02.2013].
- Jenkins H., *Kultura konwergencji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- Jędrzejewski S., *Radio publiczne – dylematy technologiczne*, Kancelaria Senatu. Biuro Analiz i Dokumentacji, Opinie i ekspertyzy OE – 220, Warszawa, lipiec 2014.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- Kreft J., *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.
- Kreft J., *Za fasadą społeczności. Zarządzanie nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015 (w druku).
- Kreft J., *Zagrożenia związane ze schyłkiem tradycyjnych mediów* [w:] *Media publiczne wobec wyzwań współczesnego świata*, Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji, Opinie i ekspertyzy OE – 220, Warszawa, lipiec 2014.
- Küng L., *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- McQuail D., *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Mings S.M., White P.B., *Profiting from Online News: The Search for Viable Business Model* [w:] B. Kahin, H.R. Varian, *Internet Publishing and Beyond: The Economics of Digital Information and Intellectual Property*, MIT Press, Cambridge 2000.
- Nierenberg B., *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Nierenberg B., *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Picard R.G., *Environmental and Market Changes Driving Strategic Planning in Media Firms* [w:] R. Picard, *Strategic Responses to Media Market Changes*, JIBS Research Reports, Jonkoping International Business School 2004.
- Picard R.G., *Media Economics. Concepts and Issues*, Sage Publications, Newbury Park, New Delhi–London 1989.
- Picard R.G., *Shifts in Newspaper Advertising Expenditures and Their Implications for the Future of Newspaper*, „Journalism Studies” 2008, vol. 9, no. 5, s. 704–716.

- Picard R.G., *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2002.
- Picard R.G., *Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products*, „Journal of Media Business Studies” 2005, vol. 2, no. 2.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
- Prahalad P.C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” V–VI/1990.
- Radio Track Millward Brown SMG/KRC.
- Rayport J.F., *The Truth about Internet Business Models: In the End, an E-business Is Just Another Business*, „Strategy & Business” 1999, vol. 16, <http://dossantos.cbpa.louisville.edu/courses/ecommerce/Schedule/TruthAboutInternetBusinessModels.pdf> [dostęp: 21.01.2013].
- Shy O., *The Economics of Network Industries*, Cambridge University Press, New York 2001.
- Strategia Polskiego Radia Gdańsk SA, materiał niepublikowany.
- Ustawa z 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 2004 Nr 2531).
- Wirtz B., *Business Model Management Design – Instruments – Success Factors*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011.